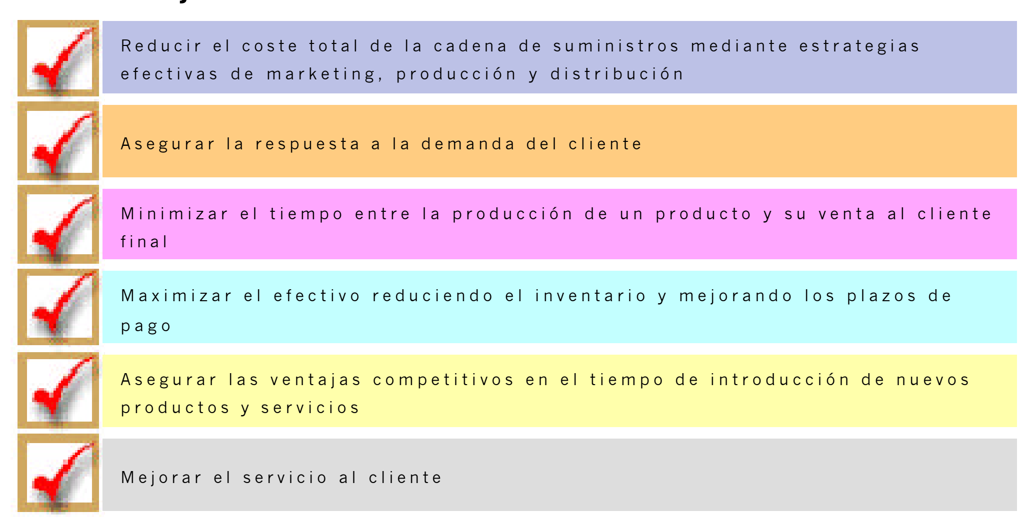
4. OBJETIVOS DE LA GESTION DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Los objetivos de la SCM están diseñados para optimizar el equilibrio entre los costes totales de la cadena de suministro y el valor y servicio al cliente. Los objetivos deben reflejar la estrategia global de la organización. La comprensión de los objetivos, la estructuración de la cadena de suministro para alcanzarlos y la comunicación de información a través de toda la cadena permitirán a la organización alcanzar sus objetivos generales.



Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers

Las compañías constantemente buscan formas de optimizar los costes de la cadena de suministro, pero esto no debe hacerse minimizando únicamente los costes de cada área funcional de la cadena. Este tipo de minimización sólo llevan a una suboptimización. Contemplar la SCM como un único proceso y considerando el equilibrio de los costes las compañías pueden optimizar eficazmente los costes totales de la cadena de suministro.

Total de Conceptos de Costes de la Cadena de Suministro

Coste de toma de pedidos
Coste de material
Costes de deshechos y recuperaciones
Costes totales de movimientos de inventario
Costes de transporte y almacenamiento
Costes de los sistemas de información
Costes indirectos asociados de fabricación, mano de obra e inventario
Impuestos, tarifas y obligaciones

Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers

El tiempo de respuesta de la cadena de suministro es otra de las variables claves a gestionar. Entendemos como tiempo de respuesta a la demanda como la habilidad de la cadena de reconocer un cambio en las preferencias del consumidor, de los ajustes de las previsiones, de replanificar la distribución y la producción, de revisar los pedidos de materias primas y de responder a los requerimientos de transporte.

El tiempo de respuesta está supeditado a la necesidad de controlar los costes totales de la cadena de suministro. Por ejemplo, mantener altos los niveles de los inventarios para reducir el tiempo del ciclo de cumplimentación de pedidos tendrá como resultado un aumento de los costes totales de la cadena de suministro, pero redundará también en una mejora en el nivel de servicio a los clientes. Esto afecta a cómo es gestionada la cadena de suministro y como vemos se producen equilibrios a lo largo de todo el proceso.

5. CREANDO VENTAJA COMPETITIVA

La compañía puede obtener una ventaja competitiva a través de la gestión integrada de todos los elementos de la cadena de suministro, incluyendo la infraestructura física, la tecnología, los procesos de negocio, las personas y el diseño de la organización.

Una gestión óptima de la cadena de suministro hace uso de los procesos de negocio, de su experiencia en el sector, de sistemas de información de primer nivel y de métodos de gestión eficaces, asegurando así su ventaja competitiva.

Una compañía puede ganar una ventaja competitiva reduciendo el tiempo destinado al ciclo de cumplimentación de pedidos, que a la vez puede llevar a nuevas oportunidades comerciales. Otra ventaja competitiva consiste en reducir los inventarios, lo que resulta finalmente en una mejora de los flujos monetarios. La clave está en ver la cadena de suministro como un único proceso integrado.

Sincronizar los procesos de la organización alrededor de la cadena de suministro es clave para cualquier estrategia de SCM. Las mejores prácticas sobre estructuras organizacionales ponen la atención en indicadores de actuación de la cadena de valor, para las distintas áreas funcionales que soportan la totalidad de los objetivos de SCM. Estos son también conocidos como indicadores clave de gestión (KPI, del inglés Key Performance Indicators).

Alineamiento de la SCM en la Empresa

Fuente: Elaborado por PricewaterhouseCoopers

La gestión efectiva de la cadena de valor incrementa el beneficio de la compañía a través de la reducción de costes y de la generación de ingresos. Este valor puede ser pues transferido al cliente. Un menor tiempo en el ciclo de cumplimentación de los pedidos provee de una ventaja competitiva, al significar una mayor flexibilidad de la reacción ante la demanda de los clientes, lo que a su vez se traduce en un aumento potencial de los ingresos y de la cuota de mercado.

Una gestión más eficiente de las materias primas reduce los costes de inventario y de operaciones aumentando los márgenes de beneficio. Los acuerdos con los proveedores clave generan aumento de ingresos por la mejora en el diseño y el desarrollo de nuevos productos. Para asegurar que el valor es consistentemente añadido a través de la cadena de suministro integrada, las compañías deben relanzar todos los activos más relevantes y rediseñar los procesos para crear una cadena de suministro totalmente optimizada.

6. DESAFIOS DE LA SCM

El éxito de la gestión de la cadena de suministro pivota sobre la habilidad de alcanzar los desafíos más importantes que una compañía afronta cuando optimiza su cadena de suministro. Estos desafíos pueden ser internos a la compañía, externos a ella o de ambos tipos.

Los mayores desafíos internos incluyen la adaptación de la organización, la mejora y reingeniería de los procesos y la gestión del cambio.

Los desafíos externos incluyen la adaptación a las dinámicas de los mercados y la capacidad de evolucionar para satisfacer las demandas de los consumidores.

A su vez, desafíos externos pueden crear desafíos internos adicionales y viceversa.

El deseo de capturar nuevos mercados y reducir costes lleva a muchas compañías a desarrollar estrategias de negocio global. La globalización requiere una gestión óptima de la cadena de suministro, si bien una gestión correcta de la cadena de suministro a nivel local, no se traslada automáticamente a un éxito en la estrategia global.

Por último la continua evolución tecnológica y la irrupción de nuevas tecnologías y nuevos modelos de negocio pueden provocar variaciones significativas en el equilibrio competitivo del mercado. Por tanto es primordial para las organizaciones estar atentos a esta evolución tecnológica y la repercusiones que puedan acarrear en cada sector.

7. BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- "Business Logistics Management" Planning, Organizing and Controlling the Supply Chain by Ronal H. Ballou. Editorial: Prentice-Hall International, Inc. 1999
- "La Calidad Total como herramienta de negocio".Giorgio Merli. Ediciones Diaz de Santos. Colaboración Coopers & Lybrand Galgano.
- "Manual de Logística Integral." Autores: Jordi Pau Cos y Ricardo de Navascués. Editorial Díaz de Santos, SA.
- "Logística y Marketing para la distribución comercial" Ignacio Soret los Santos. ESIC Editorial Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing
- "Calidad total en la Gestión de Servicios" Autores: Valarie A. Zeithaml. A. Parasuraman y Leonard L. Berry. Ed. Diaz de Santos.
- "Forecasting: Methods and Applications" : Editor: Spyros G. Makridakis, Steven C. Wheelwright.
- "Fundamentals of Logistics Management" by Douglas M. Lambert, James R. Stock, Lisa M. Ellram. Editorial Irwin McGraw-Hill.1998.
- "Customer Once, Client Forever: 12 Tools for Building Lifetime Business Relationships. Richar A. Buckingham.
- "La Quinta Disciplina" Peter M. Senge. Ediciones Juan Granica, SA.
- "Definir las funciones y tareas en la empresa" Gérard Voirin. Ediciones Deusto SA.

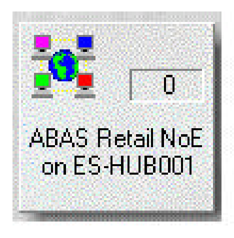
Artículos y publicaciones:

- "La medición de la calidad de servicio" José Estrada. Gerente de consultoría: Coopers & Lybrand – Gálgano. Dic.1997 Artículo Centro Español de Logística.
- "Control your Inventory in a world of lean retailing" by Frederick H. Abernathy, John T. Dunlop, Janice H. Hammond, and David Weil. Harvard Business Review. 2000.
- "Plataformas logísticas y centros de transporte de mercancías en España" Ministerio de Fomento. Sept. 1999.
- "Cómo seleccionar un operador logístico" Julio 1997. Artículo Centro Español de Logística.
- "Informe de subcontratación logística" de MarketLine Internacional. Artículo Centro Español de Logística.
- "Politics of Forecasting: Managing the Truth" Harvard Business Review. 1996

- "Rocket Science Retailing is Almost Here - Are your ready?" Harvard Business Review: July – August 2000.
- "Making Supply Meet Demand in an Uncertanin World". Harvard Business Review: May – June 1994.
- "Asset Recovery: New Dynamics for Purchasing Organizations" by Ashok Chandrashekar and Thomas C.Dougless. International Journal of Purchasing and Materials Management. National Association of Purchasing Management, Inc.
- "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities" by Douglas M.Lambert, Martha C. Cooper and Janus D. Pagh. The Ohio State University.
- "Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics" by Martha C. Cooper, Douglas M.Lambert and Janus D.Pagh. The Ohio State University.
- The Forrester Report: "Orchestrating Service Providers". January 2001.
- "Purchasing Must Become Supply Management" by Peter Kraljic. Harvard Business Review.
- "Claves del Reaprovisionamiento Eficiente". AECOC.
- "La Gaceta de los Negocios: Logística del Transporte".
- "Expansión: Suplementos de Transporte y Logística".
- "El nuevo lunes. Suplemento especial de Transporte y Logística".
- Revista "Logística, Transporte, Paquetería y Almacenaje".

Metodología de PricewaterhouseCoopers:

- Herramienta y metodología de Autodiagnóstico de E-business de PwC: "Emm@" Electronic Maturity Model.
- Herramienta y metodología de Autodiagnóstico Logístico.
- Modelo Integral de Calidad de Dirección y Creación de Valor.
- Bases de Datos Internas de PricewaterhouseCoopers: KnowledgeCenter, KnowledgeCurve, Passport, Corporate Applications, etc. Y otras específicas del sector:



ABAS Retail NoE

Base de datos de PwC especializada en Retail que sirve para compartir los conocimientos y está dividida en varias secciones: análisis del sector, herramientas, prácticas de negocio, publicaciones, etc.



KM Tool Surface Transport

Base de datos interna sobre transporte dónde hay información sobre clientes, trabajos, noticias, etc. en ella se cubre el "expertise" en este sector de PwC.



Services Transportes

Base de datos de prensa de Reuters Business Briefing que recopila durante los últimos 3 meses prensa nacional e internacional sectorial de Transportes.



Retail

Base de datos de prensa de Reuters Business Briefing que recopila durante los últimos 3 meses prensa nacional e internacional sectorial de Retail.



Automoción

Base de datos de prensa de Reuters Business Briefing que recopila durante los últimos 3 meses prensa nacional e internacional sectorial de Automoción.



Automotive COE

Base de datos especializada en Automoción, es un proveedor de información externo a PwC dónde se pueden encontrar informes sobre el sector, noticias, eventos, etc.

Extranet de PwC

PwC cuenta con una extranet para sus clientes sobre el sector Retail, con información sectorial elaborada por PwC y otros organismos, publicaciones, noticias, eventos, etc. Es de acceso gratuito la dirección web es http://www.pwc-ris.com

Internet:

ltdmgmt.com, odette.com, glscs.com, library.northernlight.com, fortune.com, mit.edu, logistar.com, telecotrans.es, napm.org, ioma.com, hbsp.harvard.edu, cel-logistica.org, sole.org, www-tqg.upc.es, aecoc.org